

## Ανάλυση της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης για την Διακυβέρνηση, την Ηγεσία και την Στρατηγική του Πανεπιστημίου Κρήτης

Παναγιώτα Μακρή<sup>1</sup>  
Φοιτήτρια MaHer

### Abstract

*The purpose of this study is to analyze, using the SWOT tool, section 3.1 of the External Evaluation Report concerning the Government, Leadership and Strategy of the University of Crete. The results of the research showed that in subsection 3.1.10 concerning the Student Care Strategy, 3 strong points were identified (1. Good design of the structure, capabilities and availability of sports facilities and activities, 2. Existence of Student Counselor and 3. Satisfactory social welfare policies for students) but also 1 weakness (Lack of student dormitory space for the size of University students). The ultimate goal is to tackle the above weakness of the University. The following are the steps that will be followed by SMART criteria, for the "Creation of new student residences", which will cover the needs for accommodation of the students of the University of Crete.*

### Keywords

*Institutional Assessment, Strategic Planning, SWOT Analysis.*

### Περίληψη

*Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι η ανάλυση, με τη χρήση του εργαλείου SWOT, της ενότητας 3.1 της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης που αφορά στη Διακυβέρνηση, την Ηγεσία και την Στρατηγική του Πανεπιστημίου Κρήτης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στη υποενότητα 3.1.10 που αφορά στην Στρατηγική Φοιτητικής Μέριμνας, εντοπίστηκαν 3 δυνατά σημεία (1. Καλός σχεδιασμός της δομής, των δυνατοτήτων και της διαθεσιμότητας των αθλητικών εγκαταστάσεων και δραστηριοτήτων, 2. Ύπαρξη Συμβούλου Φοιτητών και 3. Ικανοποιητικές πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας των φοιτητών) αλλά και 1 αδυναμία (Έλλειψη χώρου φοιτητικής εστίας για το μέγεθος των φοιτητών του Πανεπιστημίου). Τελικός στόχος είναι να αντιμετωπιστεί η παραπάνω αδυναμία του Πανεπιστημίου. Παρουσιάζονται λοιπόν τα βήματα που θα ακολουθηθούν με κριτήρια SMART, για τη «Δημιουργία νέων φοιτητικών κατοικιών», οι οποίες θα καλύπτουν τις ανάγκες για διαμονή των φοιτητών του Πανεπιστημίου Κρήτης.*

### Λέξεις-κλειδιά

*Ιδρυματική αξιολόγηση, στρατηγικός σχεδιασμός, ανάλυση SWOT.*

---

<sup>1</sup> [makri.pan@gmail.com](mailto:makri.pan@gmail.com)

## Εισαγωγή

Στο πρώτο μέρος του άρθρου (θεωρητικό πλαίσιο) προσεγγίζεται η έννοια της Ιδρυματικής Αξιολόγησης (Institutional Evaluation) και εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους είναι σημαντική για τα Ιδρύματα της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Παρουσιάζεται το εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού (SMART analysis) και η θέση που κατέχει στην Ιδρυματική Αξιολόγηση από την ΑΔΙΠ. Στο δεύτερο μέρος (μεθοδολογία έρευνας), πραγματοποιείται ανάλυση, με τη χρήση του εργαλείου SWOT, της ενότητας 3.1 της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης του Πανεπιστημίου Κρήτης, που αφορά στη Διακυβέρνηση, την Ηγεσία και την Στρατηγική του. Στη συνέχεια, εντοπίζονται με βάση τη SWOT που πραγματοποιήθηκε, τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες της υποενότητας 3.1.10 (Στρατηγική Φοιτητικής Μέριμνας) του Πανεπιστημίου Κρήτης. Τέλος, στο τρίτο μέρος (αποτελέσματα της έρευνας), διαπιστώνουμε η έλλειψη επαρκούς αριθμού κατοικιών για τους φοιτητές και προτείνουμε ως λύση τη δημιουργία νέων κατοικιών για τους φοιτητές. Για την επίτευξη αυτού του στόχου παρουσιάζονται τα βήματα που θα ακολουθηθούν με κριτήρια SMART.

### 1. Θεωρητικό πλαίσιο

#### 1.1. Τι είναι η Ιδρυματική Αξιολόγηση και γιατί είναι σημαντική

Τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί στο προσκήνιο σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, ο όρος «Ιδρυματική Αξιολόγηση». Ποια είναι η σημασία του όρου, πώς και γιατί ξεκίνησε στην Ευρώπη, καθώς επίσης και γιατί η Ιδρυματική Αξιολόγηση είναι σημαντική, είναι θέματα με τα οποία θα ασχοληθούμε στη συνέχεια.

Η Ιδρυματική Αξιολόγηση (Institutional Evaluation), γενικά σε θεωρητικό επίπεδο, είναι μια διαδικασία ελέγχου του Ιδρύματος από μια ομάδα εξωτερικών αξιολογητών. Οι διαδικασίες αξιολόγησης πρέπει να έχουν γενικούς και ειδικούς στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να καθορίζονται σαφώς για όλα τα Ιδρύματα. Μαζί με τους στόχους, πρέπει να είναι σαφές ότι η Ιδρυματική Αξιολόγηση είναι μια συνεχής διαδικασία, κατά την οποία οι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν και να επαναπροσδιορίζονται περιοδικά. Το γεγονός αυτό, έθεσε τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης σε μια μόνιμη διαδικασία αυτοαξιολόγησης, που επικεντρώνεται στη βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες που εκτελούν (Pereira, 1997).

Στο πλαίσιο της σύγχρονης πραγματικότητας του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, η Ιδρυματική Αξιολόγηση περιλαμβάνει την γραπτή έκθεση του Ιδρύματος (Έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης ή Έκθεση Αυτοαξιολόγησης), η οποία ακολουθείται από ακροάσεις υπό την καθοδήγηση της ομάδας εξωτερικών εμπειρογνομόνων, καθώς επίσης και την τελική Έκθεση Αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει προτάσεις βελτίωσης (ZEVA,2019). Η Έκθεση Αυτοαξιολόγησης που υποβάλλεται από το Ίδρυμα, πρέπει να απαντά στα εξής ερωτήματα (Council, Higher Education Quality, 2016):

- Ποια είναι η αποστολή και οι στόχοι του Ιδρύματος;
- Ποιες μεθόδους (διαδικασίες διακυβέρνησης) χρησιμοποιεί το Ίδρυμα για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του;
- Με ποιες διαδικασίες Διασφάλισης της Ποιότητας και Αυτοαξιολόγησης εξασφαλίζει το Ίδρυμα ότι επιτυγχάνει την αποστολή και τους στόχους του;
- Πώς θέλει το Ίδρυμα να ενισχύσει τις διαδικασίες του στο μέλλον;

Σε όλες τις φάσεις της αξιολόγησης, ο έλεγχος έχει ως σκοπό να αναδειξεί τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των εσωτερικών διαδικασιών του Ιδρύματος, αναφορικά με τη διασφάλιση και την ανάπτυξη της ποιότητας, ώστε να εντοπιστούν οι δυνατότητες βελτίωσης και να βελτιωθούν οι οργανωτικές δομές (ZEVA,2019).

Υπάρχουν ωστόσο διαφορετικοί τρόποι πραγματοποίησης της Ιδρυματικής Αξιολόγησης. Στο Υπουργικό Ανακοινωθέν του Βερολίνου το 2003, συμφωνήθηκε ότι τα Εθνικά Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας θα πρέπει να περιλαμβάνουν, μεταξύ των άλλων, Αξιολόγηση των Ιδρυμάτων, με εσωτερική αξιολόγηση, εξωτερική εξέταση, συμμετοχή των φοιτητών και δημοσίευση των αποτελεσμάτων (Berlin Communiqué, 2003). Στο πλαίσιο της Διαδικασίας της Bologna, η Ιδρυματική αξιολόγηση βασίζεται στα κριτήρια από τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες γραμμές για την Διασφάλιση Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (European Standards and Guidelines - ESG), τα οποία συμφωνήθηκαν από τους Ευρωπαίους Υπουργούς Παιδείας στο Ανακοινωθέν του Bergen τον Μάιο του 2005 (ZEVA,2019). Τέλος, η Ευρωπαϊκή Οργάνωση για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (European Association for Quality Assurance in Higher Education-ENQA), ακολουθώντας την διαδικασία της Bologna, πραγματοποιεί την Ιδρυματική Αξιολόγηση με βάση τα ESG.

Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Οργάνωση Πανεπιστημίων (European University Association - EUA), πραγματοποιεί Ιδρυματικές Αξιολογήσεις μέσω του Προγράμματος Ιδρυματικής Αξιολόγησης (Institutional Evaluation Programme - IEP), το οποίο ακολουθεί μεν σήμερα τα ESG, πλην όμως άρχισε να πραγματοποιεί αξιολογήσεις πολύ νωρίτερα (1994). Το πρόγραμμα αυτό, ξεκίνησε το 1994 με σκοπό την υποστήριξη των Ιδρυμάτων στην εκπλήρωση της ευθύνης τους για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της Ποιότητας των δραστηριοτήτων τους. Λειτουργεί ως ανεξάρτητος οργανισμός Διασφάλισης Ποιότητας, έχοντας εισαχθεί στο Ευρωπαϊκό Μητρώο Διασφάλισης Ποιότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης (European Quality Assurance Register for Higher Education- EQAR) και είναι πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (European Association for Quality Assurance in Higher Education-ENQA). Σύμφωνα με την Ιδρυματική αυτονομία, το IEP έχει ως αποστολή την υποστήριξη των Ιδρυμάτων στην ανάπτυξη της στρατηγικής ηγεσίας τους και της ικανότητάς τους να διαχειρίζονται την αλλαγή μέσω της διαδικασίας εθελοντικών Ιδρυματικών αξιολογήσεων (Institutional Evaluation Programme). Συνεπώς, η Ιδρυματική Αξιολόγηση ως έννοια είναι παγκόσμια, αλλά ως εργαλείο προσεγγίζεται με διαφορετικούς τρόπους.

## 1.2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια προσπάθεια παραγωγής θεμελιωδών αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες διαμορφώνουν και διευκρινίζουν τι είναι ένας οργανισμός, ποιόν υπηρετεί, τι κάνει και γιατί το κάνει, εστιάζοντας στο μέλλον (Strategic Planning, 2019). Ειδικότερα, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει σε πρώτη φάση την διατύπωση στόχων και βημάτων δράσης, σε δεύτερη φάση την παρακολούθηση της εφαρμογής και της προόδου του σχεδίου και τέλος την αναθεώρηση του σχεδίου. Κατά την διάρκεια της αρχικής διαδικασίας σχεδιασμού, είναι σημαντική η διεξαγωγή εκτεταμένης θεσμικής έρευνας για τον καθορισμό των κατάλληλων στόχων (Hanover Research, 2013).

Η SMART είναι ένα εργαλείο ανάλυσης του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού. Είναι ένα μνημονικό ακρωνύμιο που συμβάλλει στην καθοδήγηση του καθορισμού στόχων, όπως για παράδειγμα στη διαχείριση έργων, στη διαχείριση των επιδόσεων των εργαζομένων καθώς επίσης και στην προσωπική ανάπτυξη. Τα γράμματα **SMART** σημαίνουν (Κλάδης, 2019):

Specific goal (συγκεκριμένος στόχος).

Measurable goal (μετρήσιμος στόχος).

Attainable/Achievable goal (επιτεύξιμος στόχος).

Realistic goal (ρεαλιστικός στόχος).

Timely or Time Bound goal (χρονικά προσδιορισμένος στόχος).

Επομένως, ο στόχος ενός στρατηγικού σχεδίου πρέπει να είναι συγκεκριμένος (Specific), μετρήσιμος (Measurable), επιτεύξιμος (Attainable/Achievable), ρεαλιστικός (Realistic) και χρονικά προσδιορισμένος (Timely or Time Bound).

Πιο αναλυτικά:

#### Specific goal

Ένας συγκεκριμένος στόχος έχει πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες επίτευξης από έναν γενικό στόχο. Για να οριστεί ένας συγκεκριμένος στόχος πρέπει να απαντηθούν τα ερωτήματα: «Ποιος είναι υπεύθυνος;», «Τι να επιτευχθεί», «Πότε να επιτευχθεί;» «Πού να επιτευχθεί;», «Ποιες είναι οι απαιτήσεις και οι περιορισμοί» και «Ποιοι είναι οι ειδικοί λόγοι, ο σκοπός και τα οφέλη από την επίτευξη του στόχου;» (Κλάδης, 2019).

#### Measurable goal

Ο Οργανισμός πρέπει να καθορίσει συγκεκριμένα κριτήρια για να μπορεί να μετρήσει την πρόοδο για την επίτευξη κάθε στόχου που έχει ορίσει. Όταν μετράει την πρόοδό του, μένει στη σωστή κατεύθυνση και συνεχίζει την προσπάθεια που απαιτείται για να επιτύχει τους στόχους του. Για να είναι ο στόχος μετρήσιμος, πρέπει να απαντά στα ερωτήματα: «Πόσο, πόσα και πώς θα ξέρω πότε θα ολοκληρωθεί;» (Κλάδης, 2019).

#### Attainable/Achievable goal

Το «Attainable/Achievable» αναφέρεται περισσότερο στην εσωτερική αποφασιστικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο, τόσο ο οργανισμός όσο και το περιβάλλον του πιστεύουν και θέλουν να πετύχουν στο στόχο. Όταν ένας οργανισμός εντοπίσει τους στόχους που είναι πιο σημαντικοί γι' αυτόν, αρχίζει να υπολογίζει τρόπους με τους οποίους θα μπορέσει να τους κάνει πραγματικότητα. Αναπτύσσει τις στάσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες, αλλά και την οικονομική δυνατότητα για να τους προσεγγίσει. Αρχίζει να βλέπει τις ευκαιρίες που πριν είχε παραβλέψει για να φτάσει πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων του. Για να πετύχει όμως τους περισσότερους στόχους που έχει ορίσει, πρέπει να σχεδιάσει με σύνεση τα βήματά του και να ορίσει

ένα χρονικό πλαίσιο που θα του επιτρέψει να πραγματοποιήσει αυτά τα βήματα (Κλάδης, 2019).

#### Realistic goal

Ένας στόχος μπορεί να είναι και υψηλός και ρεαλιστικός. Το «Realistic» αναφέρεται στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή αν ο οργανισμός διαθέτει τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη των στόχων του. Όταν ο οργανισμός πιστεύει πραγματικά ότι μπορεί να επιτύχει ένα στόχο και έχει διαπιστώσει ότι έχει πετύχει κάτι παρόμοιο στο παρελθόν, τότε αυτός ο στόχος είναι ρεαλιστικός (Κλάδης, 2019).

#### Timely or Time Bound goal

Ένας στόχος θα πρέπει να έχει οριοθετηθεί μέσα σε ένα χρονικό πλαίσιο. Χωρίς σύνδεση με το χρονικό πλαίσιο, δεν υπάρχει επείγουσα ανάγκη για την επίτευξη του στόχου (Κλάδης, 2019).

### **1.3. Η SMART analysis στην Ιδρυματική Αξιολόγηση από την ΑΔΙΠ**

Η ΑΔΙΠ δεν αξιολογεί το περιεχόμενο της στρατηγικής, αλλά τις διαδικασίες, τις δομές και την φιλοσοφία για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Υποδεικνύει στην Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης τη διερεύνηση, του κατά πόσο το Ίδρυμα έχει υιοθετήσει τα κριτήρια SMART στη διαμόρφωση του στρατηγικού του σχεδίου. Ειδικότερα, υποδεικνύει τη διερεύνηση του κατά πόσο οι στόχοι είναι (Κλάδης, 2019):

- Συγκεκριμένοι (Specific), να δηλώνονται με ακρίβεια και να ιεραρχούνται.
- Μετρήσιμοι (Measurable), με συγκεκριμένους δείκτες ή άλλα ποσοτικά στοιχεία.
- Προσανατολισμένοι στη δράση (Attainable/Achievable), με ενδείξεις και τεκμήρια για τη βελτίωση των διαδικασιών και την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών.
- Ρεαλιστικοί (Realistic), να υπάρχει η δυνατότητα να πραγματοποιηθούν και να επιτευχθούν.
- Χρονικά προσδιορισμένοι (Timely or Time Bound), να έχουν σχεδιαστεί με βάση ένα χρονοδιάγραμμα δράσης.

Ο σχολιασμός και η αξιολόγηση των εξωτερικών αξιολογητών - εμπειρογνομόνων στην Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης ενός Ιδρύματος, βρίσκεται στην υποενότητα 3.1.1. «Vision, Mission and Goals of the Institution» της Έκθεσης. Η Ιδρυματική Αξιολόγηση σ' αυτήν την υποενότητα γίνεται με βάση τα παρακάτω

ερωτήματα κριτήρια τα οποία και υποδηλώνουν στην ουσία τον τρόπο με τον οποίο η ΑΔΙΠ προσεγγίζει και χρησιμοποιεί τα SMART κριτήρια (Κλάδης, 2019):

1. Ποια είναι η αποστολή και οι στόχοι του Ιδρύματος.
2. Προτεραιότητες που καθορίζονται από τους στόχους.
3. Πως επιτυγχάνονται οι στόχοι.
4. Διαδικασίες που θεσπίζονται από το Ίδρυμα για να παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων.
5. Εκτίμηση για την ικανότητα του Ιδρύματος να βελτιωθεί.

## 2. Μεθοδολογία

Χρησιμοποιώντας το εργαλείο SWOT analysis, θα επικεντρωθούμε σε όλη την ενότητα 3.1 της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης του Πανεπιστημίου Κρήτης, η οποία αναφέρεται στη Διακυβέρνηση, την Ηγεσία και την Στρατηγική του, με στόχο τον εντοπισμό των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών του Πανεπιστημίου.

**Πίνακας 1:** Η SWOT analysis

<u>STRENGTHS</u>	<u>WEAKNESSES</u>
1.Αποτελεσματική διοίκηση (3.1.2)	1.Μη ύπαρξη στρατηγικού σχεδίου (3.1.1)
2.Ισχυρή κουλτούρα έρευνας (3.1.4)	2.Η ύπαρξη δύο χωριστών πανεπιστημιούπολεων (3.1.6)
3.Υιοθέτηση ενός συστήματος ποιότητας για την οικονομική διαχείριση (3.1.5)	3.Άνισος βαθμός Διεθνοποίησης για τα διάφορα Τμήματα (3.1.9)
4.Πολύ καλά διατηρημένες και συντηρημένες πανεπιστημιούπολεις (3.1.6)	3.Έλλειψη χώρου φοιτητικής εστίας για το μέγεθος των φοιτητών του Πανεπιστημίου (3.1.10)
5.Πρωώθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του Ιδρύματος και της αγοράς εργασίας - Σταθερές σχέσεις με βασικούς τοπικούς και περιφερειακούς φορείς (3.1.8)	
6. Ικανοποιητικές πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας των φοιτητών – Ύπαρξη Συμβούλου Φοιτητών - Καλός σχεδιασμός της δομής, των δυνατοτήτων	

και της διαθεσιμότητας των αθλητικών εγκαταστάσεων και δραστηριοτήτων (3.1.10)	
<u>OPPORTUNITIES</u>	<u>THREATS</u>
<p>1.Καινοτομία των Τμημάτων και προθυμία για υιοθέτηση αναθεωρήσεων και βέλτιστων πρακτικών (3.1.3)</p> <p>2.Διεπιστημονική έρευνα (3.1.4)</p> <p>3.Εξαιρετική υποστήριξη των εξωτερικών κοινωνικών εταίρων (3.1.8)</p> <p>4.Δημιουργικές ιδέες και σχέδια για τη δημιουργία μιας πιο πράσινης και πιο αποδοτικής πανεπιστημιούπολης (3.1.7)</p>	<p>1.Το αυστηρό κανονιστικό περιβάλλον που δημιουργείται από εξωτερικούς παράγοντες, εμποδίζει την ικανότητά του Πανεπιστημίου να αναπτύξει πλήρως το δυναμικό του (3.1.5)</p> <p>2.Μείωση της δημόσιας χρηματοδότησης (3.1.5)</p> <p>3.Μη στενή συνεργασία Τμημάτων με το Ίδρυμα λόγω της θεσμοθετημένης νομοθεσίας της αυτονομίας των Τμημάτων (3.1.3)</p>

Από την ανάλυση SWOT φαίνεται ότι το Πανεπιστημίου Κρήτης έχει στο εσωτερικό του περιβάλλον περισσότερα ισχυρά σημεία συγκριτικά με τις αδυναμίες του. Πιο συγκεκριμένα, έχει αναπτύξει ένα σύστημα αποτελεσματικής διοίκησης και καλής οικονομικής διαχείρισης. Στον τομέα της έρευνας έχει θέσει στόχους και χρονοδιαγράμματα για την επίτευξή τους, έχει δημιουργήσει δίκτυο υποστήριξης εργαστηριακής έρευνας και δίκτυο αριστείας καθώς επίσης έχει αναπτύξει και μηχανισμούς ερευνητικής βοήθειας (για την προετοιμασία προτάσεων, την αξιοποίηση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και καινοτομιών, την εξεύρεση εταίρων για ερευνητικά προγράμματα κ.τ.λ.). Το Πανεπιστήμιο έχει επενδύσει με εμφανή αποτελέσματα στην άριστη συντήρηση και διατήρηση και των δύο Πανεπιστημιούπολεων. Διατηρεί σταθερές σχέσεις με την τοπική κοινωνία και προωθεί τη σύνδεσή του με την αγορά εργασίας, ενώ έχει αναπτύξει ικανοποιητικές πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας των φοιτητών (σύμβουλος φοιτητών, αθλητικές εγκαταστάσεις). Επίσης ως ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη, το Πανεπιστήμιο θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί την καινοτομία των Τμημάτων και την προθυμία τους για υιοθέτηση αναθεωρήσεων και βέλτιστων πρακτικών, την επιθυμία και την ανάγκη τους για αριστεία και



διεπιστημονική έρευνα, την εξαιρετική υποστήριξη των εξωτερικών κοινωνικών εταίρων, όπως και τις δημιουργικές ιδέες και τα σχέδια για τη δημιουργία μιας πιο πράσινης και πιο αποδοτικής πανεπιστημιούπολης.

Παρ' όλα αυτά η ύπαρξη δύο χωριστών πανεπιστημιούπολων (Ρέθυμνο και Ηράκλειο), ο άνιστος βαθμός Διεθνοποίησης για τα διάφορα Τμήματα, η έλλειψη χώρου φοιτητικής εστίας για το μέγεθος των φοιτητών και το κυριότερο η μη ύπαρξη ενός στρατηγικού σχεδίου για το μέλλον, συνιστούν τις κυριότερες αδυναμίες στο εσωτερικό του Πανεπιστημίου. Επιπλέον, η δημιουργία ενός αυστηρού κανονιστικού περιβάλλοντος, το οποίο δημιουργείται από εξωτερικούς παράγοντες, η μείωση της δημόσιας χρηματοδότησης και η μη στενή συνεργασία των Τμημάτων με το Ίδρυμα, λόγω της θεσμοθετημένης νομοθεσίας της αυτονομίας των Τμημάτων, εμποδίζουν και απειλούν την ικανότητά του Πανεπιστημίου να αναπτύξει πλήρως το δυναμικό του.

Συνεπώς, το Πανεπιστήμιο Κρήτης για να διορθώσει τις αδυναμίες του και να αντιμετωπίσει τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος, επενδύοντας παράλληλα στα ισχυρά του σημεία και εκμεταλλευόμενο τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται από το εξωτερικό του περιβάλλον, πρέπει να αναπτύξει τον στρατηγικό του σχεδιασμό για το μέλλον, ο οποίος να υιοθετηθεί από τα μέλη της ευρύτερης ακαδημαϊκής κοινότητας και να εγκριθεί από τα αρμόδια πανεπιστημιακά όργανα.

Όπως προαναφέρθηκε η SMART analysis είναι ένα εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού. Αντίστοιχα χρησιμοποιείται και ως εργαλείο ανάλυσης στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός Ιδρύματος Ανώτατης Εκπαίδευσης.

### 3. Αποτελέσματα

Η υποενότητα 3.1.10. της Έκθεσης αναφέρεται στην Στρατηγική Φοιτητικής Μέριμνας. Με τη SWOT ανάλυση στη συγκεκριμένη υποενότητα εντοπίστηκαν:

- 3 δυνατά σημεία:
  - Καλός σχεδιασμός της δομής, των δυνατοτήτων και της διαθεσιμότητας των αθλητικών εγκαταστάσεων και δραστηριοτήτων.
  - Ύπαρξη Συμβούλου Φοιτητών.
  - Ικανοποιητικές πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας των φοιτητών.
- 1 αδυναμία:
  - Έλλειψη χώρου φοιτητικής εστίας για το μέγεθος των φοιτητών του Πανεπιστημίου.

Όπως αναφέρεται στην Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης του Πανεπιστημίου Κρήτης, ένα ιδιαίτερα οξύ πρόβλημα είναι η έλλειψη χώρου φοιτητικής εστίας για το μέγεθος των φοιτητών του Πανεπιστημίου. Υπάρχουν 3 κοιτώνες με 261 δωμάτια σε ένα Πανεπιστήμιο που φιλοξενεί πάνω από 15.000 ενεργούς προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές. Με δεδομένο το γεγονός ότι στο Πανεπιστήμιο σπουδάζουν φοιτητές και από άλλα μέρη της Ελλάδας, η έλλειψη επαρκούς χώρου φοιτητικής εστίας, συνιστά ένα πρόβλημα που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης. Επιπλέον, η χωροταξική κατανομή του Πανεπιστημίου σε δύο πόλεις, η οποία συνεπάγεται αύξηση των απαιτούμενων πόρων για τη συντήρηση και επέκταση των υποδομών του Πανεπιστημίου προσθέτει ένα ακόμη πρόβλημα στο ήδη υπάρχον.

Την «Έλλειψη χώρου φοιτητικής εστίας για το μέγεθος των φοιτητών του Πανεπιστημίου» θα προσπαθήσουμε να την αντιμετωπίσουμε με τη «Δημιουργία νέων φοιτητικών κατοικιών», οι οποίες θα καλύπτουν τις ανάγκες για διαμονή των φοιτητών του Πανεπιστημίου Κρήτης. Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα παρουσιαστούν τα βήματα που θα ακολουθηθούν με κριτήρια SMART.

Στόχος: Δημιουργία νέων φοιτητικών κατοικιών
<b>S</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Εμπειρική έρευνα με βάση τον αριθμό των φοιτητών και των ήδη υπαρχουσών φοιτητικών κατοικιών, με σκοπό την εύρεση συγκεκριμένου αριθμού φοιτητικών κατοικιών που θα πρέπει να δημιουργηθούν για τις ανάγκες διαμονής των φοιτητών.</li> </ul>
<b>M</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Κατασκευή φοιτητικών κατοικιών που θα καλύπτουν το 20% επί του συνόλου των φοιτητών (στο Ρέθυμνο και στο Ηράκλειο).</li> <li>➤ Με βάση την κοστολόγηση για την υλοποίηση του έργου (σύνταξη τοπογραφικών διαγραμμάτων των ιδιοκτησιών του Πανεπιστημίου, άδειες πολεοδομίας, μελέτη, συντήρηση, επισκευή, διαρρύθμιση και εξοπλισμός κτηρίων, αγορά ακινήτων, πληρωμές εργολαβικών εταιριών κτλ).</li> </ul>
<b>A</b>

➤ Συνεργασία της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών με τη Γενική Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Συστημάτων Τεχνολογίας και με τη Νομική Υπηρεσία για:

1. Υποβολή αίτησης για συμμετοχή στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων 2015-2018.
2. Ενέργειες για την υλοποίηση του έργου (σύνταξη τοπογραφικών διαγραμμάτων των ιδιοκτησιών του Πανεπιστημίου, άδειες πολεοδομίας, μελέτη, συντήρηση, επισκευή, διαρρύθμιση και εξοπλισμός κτηρίων, αγορά ακινήτων, πληρωμές εργολαβικών εταιριών κτλ).

### R

➤ Σύμπραξη με άλλα ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα, τα οποία δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια και αλλού.

➤ Σύμπραξη με φορείς χρηματοδότησης Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα.

### T

➤ Ο προβλεπόμενος χρόνος για την υλοποίηση του έργου ορίζεται στα 3 έτη.

Η υλοποίηση του στόχου «Δημιουργία νέων φοιτητικών κατοικιών, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την έγκριση του προτεινόμενου Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων. Παρ' όλα αυτά, ο καθορισμός του αριθμού των νέων εισερχομένων φοιτητών στο Πανεπιστήμιο Κρήτης, η παρακολούθηση δεικτών καθώς και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην παράταση της μέσης διάρκειας σπουδών, αποτελούν μέτρα τα οποία συμβάλλουν στην καλύτερη αξιοποίηση των υπάρχουσών υποδομών (Εκθεση Αυτοαξιολόγησης του Πανεπιστημίου Κρήτης, 2015).

### Επίλογος

Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκε η έννοια της Ιδρυματικής Αξιολόγησης (Institutional Evaluation), ποιοι είναι οι λόγοι που είναι σημαντική για τα Ιδρύματα της Ανώτατης Εκπαίδευσης και πώς πραγματοποιείται στην Ελλάδα. Έπειτα ακολούθησε συνοπτική περιγραφή του εργαλείου SMART analysis, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού ενός Ιδρύματος, ενώ πραγματοποιήθηκε ανάλυση, με τη χρήση του εργαλείου SWOT, της ενότητας 3.1 της Έκθεσης

Εξωτερικής Αξιολόγησης του Πανεπιστημίου Κρήτης, που αφορά στη Διακυβέρνηση, την Ηγεσία και την Στρατηγική του. Τέλος, με βάση τη συγκεκριμένη SWOT, πραγματοποιήθηκε ανάλυση με κριτήρια SMART της υποενότητας 3.1.10 (Στρατηγική Φοιτητικής Μέριμνας) της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης του Πανεπιστημίου Κρήτης και συγκεκριμένα της αδυναμίας «Έλλειψη χώρου φοιτητικής εστίας για το μέγεθος των φοιτητών του Πανεπιστημίου» με τη «Δημιουργία νέων φοιτητικών κατοικιών», οι οποίες θα καλύπτουν τις ανάγκες για διαμονή των φοιτητών του Πανεπιστημίου Κρήτης.

### Αναφορές

*Berlin Communique.* (2003). Retrieved June 26, 2019

([http://eha.info/Upload/document/ministerial\\_declarations/2003\\_Berlin\\_Communique\\_English\\_577284.pdf](http://eha.info/Upload/document/ministerial_declarations/2003_Berlin_Communique_English_577284.pdf))

Council, Higher Education Quality. (2016). *Institutional Evaluation Criteria.*

Hanover Research. (2013). *Strategic Planning in Higher Education - Best Practices and Benchmarking.*

*Institutional Evaluation Programme.* (n.d.). Retrieved June 26, 2019

(<https://www.iep-qa.org/>)

Pereira, J. T. (1997, September-December). Institutional Evaluation: objectives and criteria. *Revista Espanola de Pedagogia.*

*Strategic Planning.* (2019, 6 30).

*ZEVA,2019.* (n.d.). Retrieved June 26, 2019

(<https://www.zeva.org/english-version/evaluation/institutional-evaluation/>)

*ΑΔΠΠ,2019.* (n.d.). Retrieved June 27, 2019

(<https://www.adip.gr/el/basic-page/216/axiologisi>)

*Έκθεση Αυτοαξιολόγησης του Πανεπιστημίου Κρήτης.* (2015).Κρήτη.

Κλάδης, Δ. (2019). Στρατηγικό σχέδιο - Προϋποθέσεις και εργαλεία, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, MaHer, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Κλάδης, Δ. (2019). Τα κριτήρια SMART στην κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου.

*Πανεπιστημιακές σημειώσεις.* MAHER, Πανεπιστήμιο Πατρών.